

Organización inteligente: estudio de caso

Damariz Cruz de la Cruz*
Ruth Alef López Ortega*
Hilda Teresa Ramírez Alcántara**



RESUMEN

La Organización Inteligente es aquella en la que el aprendizaje se genera desde el individuo y se expande en toda la organización. La base para la eficiencia y eficacia de la organización es lo que las personas saben y aprenden que contribuye a la mejora continua de las estrategias, estructuras, comportamientos y sistemas de la misma. En este trabajo se utilizó el enfoque de aprendizaje de Peter Senge y el método socioeconómico de Henri Savall y Véronique Zardet en la Unidad de Producción y Experimentación de Animales de Laboratorio (UPEAL- Bioterio). El objetivo de este trabajo es reflexionar en la importancia que tiene el rol del líder (coordinadora), para que la organización sea inteligente. El trabajo consta de 6 partes: 1) Algunos elementos metodológicos del modelo socioeconómico 2) descripción de la UPEAL- Bioterio; 3) características que distinguen a una organización inteligente y la importancia que ésta tiene en el actual contexto; 4) características del líder de la UPEAL-Bioterio y las que debería tener en el contexto de la organización inteligente; 5) importancia de trabajar y aprender en equipo en la UPEAL-Bioterio; 6) por último se analiza el arquetipo de límite de crecimiento de la UPEAL- Bioterio y se proponen los puntos de apalancamiento.

*Ayudantes de investigación en la UAM-X.

**Profesora Investigadora tiempo Completo, en la Universidad Autónoma Metropolitana

ABSTRACT

On this work we used the learning approach of Peter Senge with the purpose of analyzing the archetype of development of the Unit of Production and Experimentation of Laboratory Animals (UPEAL). This work has got five parts, in the first the UPEAL is described; in the second we mention the features to recognize an intelligent organization, and the importance of it in the current context; in the third we point out which are the features of the up-to-date leaders from the UPEAL, in the fourth we emphasize the importance of working and learning as a team in the UPEAL, in the fifth we analyze the archetype of the UPEAL development limit, and finally we propose the leverage points which could give a solution to this problem. The work concludes that on Intelligent Organizations it is very important that the learning process gets generated from the person and to share it with the whole organization, and also to qualify all the people in order to do something they couldn't do before.

Palabras clave: Enfoque de aprendizaje, investigación experimental

Key words: Learning approach, experimental research

Introducción

Se realizó la presente investigación en la UPEAL- Bioterio con el propósito de identificar las estrategias que contribuyan a mejorar su funcionamiento. Por esta razón se consideró que era de vital importancia que contará con los conocimientos, aptitudes y herramientas que le permitan: 1) ver los detalles y la complejidad en la que se ve inmersa, con la finalidad de desarrollar soluciones fundamentales a los problemas que enfrenta y 2) obtener una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, la Unidad logrará adquirir los conocimientos, aptitudes y herramientas que necesita mediante un nuevo enfoque dirigido hacia el aprendizaje continuo, razón de ser de la llamada Organización Inteligente.

El proceso de investigación-intervención-acción con éste enfoque comenzó con un diagnóstico socioeconómico en la “UPEAL–Bioterio” que permitió identificar su problemática que provocaba costos ocultos y atrofiaba su desempeño social y económico, después se identificaron las causas raíces que generaban los problemas y por último se propusieron acciones para solucionar los problemas fundamentales. Las entrevistas del diagnóstico fueron semi-dirigidas permitiendo la amplia expresión de las diferentes categorías del personal con respecto a los disfuncionamientos y a su vida profesional. Estas entrevistas tuvieron una doble función: técnica de identificación y localización de disfuncionamientos, y psicosocial de escucha de las personas.

1. Algunos elementos metodológicos del modelo socioeconómico.

El modelo socioeconómico (MSE) ayuda a solucionar

problemas y a desarrollar el potencial humano con el propósito de mejorar el desempeño social y económico de las organizaciones. Otra ventaja del enfoque socioeconómico radica en utilizar la reflexión estratégica participativa, porque los dirigentes de una empresa deben tomar conciencia de los aspectos por mejorar, a través de acciones estratégicas. La teoría socio-económica propone que las herramientas tradicionales de análisis de gestión y administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y recursos presentes en una organización, tal como los costos-resultados-ocultos y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de gestión y administración.

La conducción del proceso para la resolución de problemas convoca a las diferentes categorías de personal en la puesta en acción de las herramientas. La alta gerencia debe definir las orientaciones estratégicas, la dirección de ciertas acciones políticas y validar los planes de acción definidos por los niveles inferiores. Permite a cada uno tomar conciencia de la importancia de los costos de disfuncionamientos y a buscar las soluciones de mejoramiento.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia; también conduce, guía y capacita a dirigentes y trabajadores de forma sistemática para emprender las acciones necesarias en la solución, mejora, cambio o innovación de las estructuras y funcionamientos organizacionales, mediante la formación de sus recursos humanos en las herramientas de gestión socio-económica.

El MSE de las organizaciones, descansa en la hipótesis de que los resultados económicos pueden mejorar sin recurrir al financiamiento externo, mejorando la interacción entre

estructuras y comportamientos de las empresas. El modelo indica que en las organizaciones existen cinco tipos de estructuras: físicas, tecnológicas, organizacionales demográficas y mentales; y cinco tipos de comportamiento: individuales, de grupos de actividad, por categorías, de grupos de presión y colectivos; cuya interacción da como resultado el funcionamiento de la organización, que muchas veces no es el deseado.

104 El desempeño social se mide por el nivel de calidad integral de su funcionamiento que es afectado por los disfuncionamientos agrupados en 6 variables que son: Condiciones de Trabajo, Organización del Trabajo, Comunicación-Coordinación Concertación, Gestión del Tiempo, Formación Integrada y aplicación de la estrategia. El desempeño económico es definido por: los resultados inmediatos y la creación de potencial del período.

2. La UPEAL- Bioterio

El presente artículo se realizó en base a la metodología del enfoque socioeconómico desarrollada por Henri Savall y Véronique Zardet, en una unidad dedicada a la Producción y Experimentación de Animales de Laboratorio, porque permite la amplia expresión de las diferentes categorías del personal con respecto a los disfuncionamientos. Esta unidad fue inaugurada en Abril del 2005 y pertenece a la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco y depende directamente de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (DCBS), (ver Fig. 1 y 2). La estructura organizacional de la UPEAL-Bioterio está conformada por: 1 Coordinadora, 1 Jefe de Proyectos, 3 Médicos Veterinarios Zootecnistas, 3 Laboratoristas, 1 Auxiliar de Laboratorio y 3 personas de Intendencia. (Ver Fig. 3).

Los principales servicios que ofrece la UPEAL-Bioterio son:

1. Producción y venta de animales de laboratorio con calidad genética y microbiológica certificada.
2. Realización de protocolos de investigación y desarrollo para grupos de la industria farmacéutica y biotecnológica que requieren del uso de animales de laboratorio y de instalaciones especializadas.
3. Realización de pruebas de constatación de calidad de medicamentos y productos biológicos como Laboratorio de prueba a terceros autorizados.
4. Brindar asesoría en lo referente al uso, manejo, cuidado y alimentación de los animales, para garantizar el éxito de las investigaciones modulares.

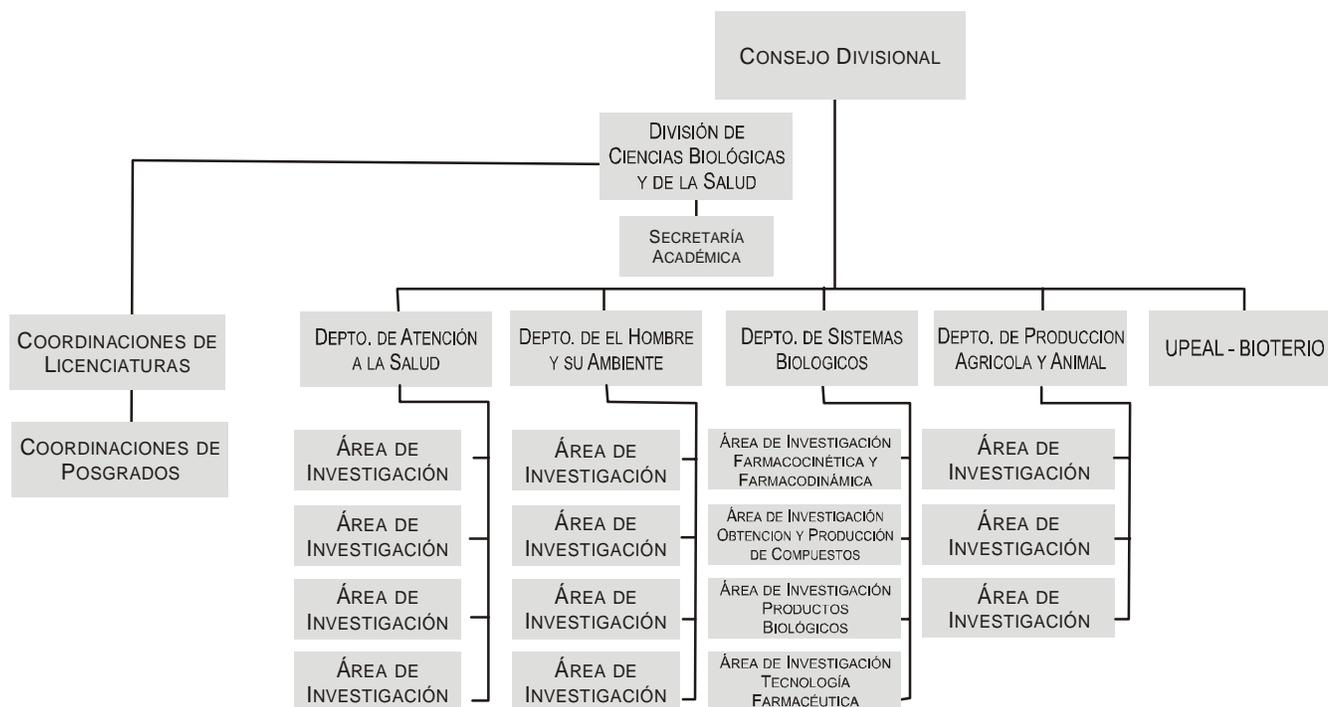
En el cuadro 1 se enlistan las especies, razas, y cepas del Bioterio:

Cuadro 1. Productos de la UPEAL-Bioterio

ROEDORES	
Rata (<i>Rattus norvergicus</i>)	Wistar: Cri:WIBr. y convencional
Ratón (<i>Mus musculus</i>)	
Ratón heterocigótico	Raton Hsd:ICR(CD-1)
Ratón homocigótico	Raton BALB/c/AnNCrIBR
	Raton C57BL/6NHsd
	Raton Cri:NU/-nuBR
Ratón transgénico	C57BL/6J-Rag1(+m1mom)
Hámster (<i>Mesocricetus auratus</i>)	
	HamsterLak:LVG(SYR)
Cobayos (<i>Cavia porcellus</i>)	Hartley
Gerbo: (<i>Meriones unguiculatus</i>)	
	(MON)
LAGOMORFOS:	
Conejos: (<i>Oryctolagus curiculus</i>)	
Raza Nueva Zelanda Blanco	(NZW)
RUMIANTES:	
Borrego: Donadores de semen y sangre	Raza Ridau
	Raza Dorset
	Raza Suffolk
	Raza Texel

Fuente: <http://www.xoc.uam.mx/bioterio/animales.htm>

Fig. 1 Organigrama de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud

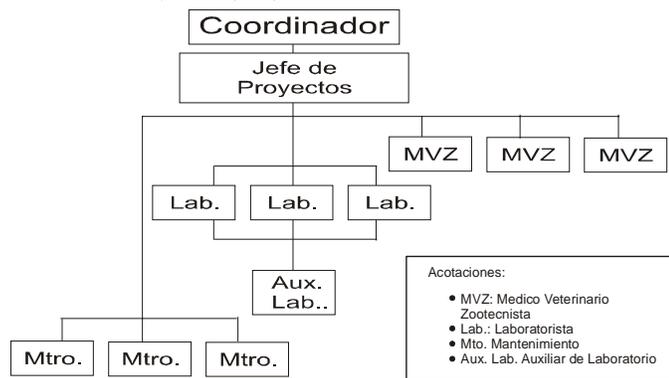


105

Fuente: Elaboración propia.

3. La organización inteligente

Fig. 3 Organigrama de la UPEAL-Bioterio



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la UPEAL-Bioterio

La organización es una entidad viva que debe estar preparada para enfrentar toda situación adversa y que debe estar alerta a los constantes cambios, incertidumbre y problemas que atentan contra su vida. Jong S. Jon y William Store nos hacen referencia a que la organización basada en un enfoque tradicional con una estructura organizacional piramidal no es la más adecuada para solucionar problemas en ambientes complejos, creciente competencia y la utilización de nuevas tecnologías de información.

Para poder enfrentar tales problemas las organizaciones modernas requieren: a) un planteamiento

mucho más creador; b) obtener conocimientos válidos y útiles sobre productos y procesos nuevos; c) incrementar actividades concertadas y de cooperación, donde los participantes internalicen un compromiso a largo plazo y d) comprender cada vez mejor los criterios de efectividad que servirán para satisfacer las demandas de lo complejo.

Los requerimientos anteriores dependen de: a) un acceso continuo y abierto entre individuos y grupos; b) una comunicación libre y confiable, c) en que la interdependencia sea base de la cohesión individual y departamental; y d) en la cual prevalezca la confianza, la aceptación de riesgos y la ayuda mutua, de modo que e) se identifique y administre el conflicto de tal modo que se reduzca al mínimo la destructiva posición-ganador y su consecuente polarización de puntos de vista, elevándose al máximo la efectividad para resolver problemas. Esas condiciones necesitan individuos que: a) no teman presentar cabalmente sus puntos de vista; b) sean capaces de crear grupos en que se usen al máximo las contribuciones particulares que cada individuo pueda hacer; c) busquen integrar sus distintas colaboraciones en una contribución creadora total y final, a la que valoran; d) en lugar de necesitar que se les recompense individualmente por sus contribuciones, con lo que e) hayan intrínsecamente satisfactoria la búsqueda de conocimientos válidos. Estas nuevas formas organizativas y de trabajo, sólo se pueden lograr mediante un nuevo enfoque, uno en el que la organización tenga la capacidad de aprender continuamente, este nuevo enfoque sólo se puede lograr mediante la llamada Organización Inteligente.

Peter Senge en su libro "La Quinta Disciplina" nos dice que: La organización inteligente "es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro (Senge, 1992: 24). El termino aprendizaje va más allá de la simple "absorción de información. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no pedíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida"¹. Ahora bien, la organización inteligente pretende que ese aprendizaje se genere desde el individuo y se expanda por toda la organización. Entonces cuando la organización se da la libertad y oportunidad de aprender y a su vez y continuamente expande su capacidad para crear su futuro, puede llegar a considerarse una "Organización Inteligente".

4. Liderazgo en la UPEAL-Bioterio

El papel del líder es fundamental en la organización, "los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización, deben de ser un ejemplo y referente para el resto de los miembros de la organización"² Como ya hemos visto la organización basada en un enfoque tradicional con una estructura organizacional piramidal no es apta para un ambiente de alta incertidumbre, por lo tanto el liderazgo tradicional tampoco lo es.

Andrew Mayo y Elizabeth Lank mencionan que para lograr ser un líder con éxito en la actualidad, "el conjunto

¹ Ibidem, P.p 24.

² Hector Fernández Pereda, "El liderazgo en la Organización" (en línea), recuperado el día 20 de abril del 2007 de http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_liderazgo.html.

establecido de competencias de dirección no es suficiente. Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales, están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados exitosos en un mundo relativamente estable. Predecir, presupuestar, organizar, controlar y revisar: este es el lenguaje de un director centrado en las tareas. Estas habilidades tradicionales todavía son esenciales para que las cosas vayan bien, pero hoy día se requiere una capacidad mucho más amplia por parte de la gente que ocupa cargos de liderazgo” (Mayo y Lank, 2003: 27).

Peter Senge menciona que la idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos. Andrew Mayo y Elizabeth Lank mencionan que “la Organización que Aprende” (Organización Inteligente) se aleja de la noción de un grupo de elite llamado “dirección”, titular de un estatus especial, hacia una distribución mucho más amplia de las habilidades de liderazgo por toda la organización. El poder se distribuye; la persona al timón del barco todavía juega un papel vital pero los procesos de control son reemplazados por responsabilidades compartidas. Es esta responsabilidad la que fomenta iniciativas, experimentaciones, riesgos y aprendizaje” (Mayo y Lank, 2003: 29).

Will Schutz dice que el líder es quien debe dar respuestas a las necesidades del grupo porque el liderazgo no es un fin en sí, es un medio, lo que significa que el líder debe velar porque el equipo ejerza con éxito las funciones esenciales para la realización de su misión, que responda a las necesidades de cada uno de los miembros del grupo y aporte las soluciones o los medios para encontrarlas.

Esta definición muestra el papel importante de la

visión y la misión, y de las funciones esenciales que se deben aplicar para alcanzarlas. Las funciones del líder son profesionales, técnicas, tecnológicas, científicas, administrativas, legislativas y financieras: él debe conocer estos ámbitos técnicos y los conocimientos necesarios para su actividad, pero también velar por *mantener relaciones de calidad* entre las personas del grupo para que las relaciones funcionales sean eficaces y guiar a su grupo hacia resultados colectivos de alto nivel y mantenerlos, el líder debe dedicarse a desarrollar al grupo y a cada uno de sus miembros, para eso, es necesario que sepa también *controlar las funciones vinculadas a la dimensión humana*; el líder vela porque cada persona cumpla sus objetivos y misiones, y garantizar que todos en el grupo den su máximo esfuerzo para cumplir las exigencias de su misión.

Aunque no necesita conocerlo todo, el líder debe ser consciente de los factores clave que favorecen un buen trabajo grupal y ser capaz de activar dichos factores para que el grupo sea eficaz; por ello debe *ser flexible* para adaptarse a cada tipo de grupo. En definitiva, los resultados del líder son los resultados del grupo: el líder no es nada sin su grupo; debe conocer los elementos clave para un buen trabajo grupal. El líder debe garantizar que el grupo posea los conocimientos técnicos necesarios, pero también capacidades creativas y valores grupales e integrar las diferencias individuales para enriquecer a su grupo y a cada persona. Para el éxito de las relaciones internas, el líder debe ser *consciente de los problemas interpersonales*.

Para un buen funcionamiento del grupo, el líder debe *estimular la complementariedad entre las personas*, se trata de los papeles que los miembros van a ejercer los unos hacia los otros, son los papeles técnicos o funcionales por una parte y los comportamientos y actitudes por otra, cada uno

se involucra a su manera en función de sus elecciones y valores personales. El papel del líder es crear un *clima favorable* que le permita ganar la confianza de los miembros de su grupo, es decir, crear las condiciones para que cada persona tenga la posibilidad de abrirse profesional y personalmente, este clima de grupo es posible cuando cada miembro sea considerado importante en el grupo, no sólo como profesional, sino también como persona. El rol del líder es la creación de un clima de confianza como resultado de relaciones de reciprocidad, siempre y cuando la relación sea sincera y auténtica y se hable con la verdad.

Para estar en condiciones de crear un clima de confianza, *el líder debe tener confianza en sí mismo*, eso significa, que conoce sus fuerzas y sus debilidades, es consciente de sí mismo, soluciona sus propios problemas vinculados a la competencia y al poder, sabe dónde se encuentran sus propias dificultades y cómo atenuarlas, estas dificultades pueden ser de carácter técnico o de relación con otros miembros de la organización.

El líder es capaz de ser sincero consigo mismo y con otros, sabe reconocer sus sentimientos y administrarlos, su papel es permitir a todos los miembros del grupo hacer bien su trabajo con un clima de confianza, para eso, el conocimiento de los demás es esencial e implica autoconocimiento. El conocimiento y comprensión de los otros y de sí mismo son las dos caras de una misma cuestión. En conclusión lo que está en juego son: los principios, valores, creencias y acciones concretas que determinan la dosis de confianza.

En la UPEAL-Bioterio la coordinadora se ha destacado por tener una gran habilidad para negociar, por su alto poder de convencimiento, nivel educativo y gran variedad de conocimientos que han sido vitales para alcanzar el actual

crecimiento de la UPEAL-Bioterio; sin embargo, se considera que cuenta con una *mala actitud para dirigir* que hasta hoy sólo ha obstaculizado el desarrollo y ha atrofiado el desempeño de la organización, esta mala actitud para dirigir se debe en parte a su *visión asistémica* y a una *actitud individualista*, la cual se ha visto reflejada en muchos aspectos, tales como:

- 1) Su reacción agresiva e intolerante hacia los empleados.
"Hay detalles, yo a la Dra. la respeto y la admiro mucho como persona y como mujer pero no sé si lo más adecuado es que si te quiere reprimir lo haga enfrente de todos, creo que por educación te debe llamar y decir: Sabes qué? la regaste, por que digo... te quema. Yo pienso que como personas tenemos dignidad".
- 2) Su persistente visión individualista.
"Para mí todos somos un equipo, todos colaboramos, pero la Dra no lo ve así, cuando las cosas salen bien tiende a adjudicarse las cosas, pero si algo sale mal, culpa a los demás".
- 3) Su incapacidad para definir los puestos y como consecuencia asignar formalmente las funciones específicas que debe desempeñar cada empleado.
"Las actividades de los empleados no están bien definidas, como en otros laboratorios externos".
- 4) Su incapacidad para asignar tareas y trabajo a los empleados de manera equilibrada, esto debido a la inexistente definición de funciones específicas, lo que fomenta por una parte sobrecarga de trabajo y por la otra tiempos muertos (flojera).
"No son parejos con todos a la hora de asignar responsabilidades"
- 5) Su rechazo o renuencia a delegar un poco más de autoridad.

“A la Dra. le hace falta delegar responsabilidad pero a su vez darlo a conocer a los demás empleados...”

6) Su falta de atención.

“Lo que cambiaría de mis jefes es que pusieran más atención, pero creo que eso sería posible si no tuvieran sobrecarga de trabajo”.

En el contexto de la organización inteligente “organización que aprende”, un problema de liderazgo es muy grave, ya que es el líder quien ejerce la función de capacitador, es quien enseña a los demás miembros de la organización a crear, adquirir y compartir el conocimiento, enseña en sí a la organización a expandir su capacidad de aprendizaje. Por esta razón es grave que la coordinadora de la UPEAL - Bioterio manifieste un desempeño ineficiente, pues hace difícil que la organización desarrolle su capacidad para innovar el conocimiento y por lo tanto para crear su futuro. En este mismo contexto, se entiende que el liderazgo es parte fundamental de la organización por lo que la actitud de la coordinadora de la UPEAL – Bioterio para dirigir no sólo debe mejorar sino cambiar de tal forma que pueda desempeñar un papel eficiente en la nueva organización inteligente. Para que este cambio se efectúe, es necesario identificar las causas raíces que generan esa mala actitud para dirigir y desarrollar e implementar acciones que favorezcan el desempeño de la coordinadora, tales como:

1) Es necesario que la coordinadora de la UPEAL – Bioterio visualice, analice y reflexione la realidad o situación actual que se presenta en la organización a causa de su forma o actitud para dirigir, para ello es necesario que lleve a la práctica “la quinta disciplina”, es decir cuente con un pensamiento sistémico, que le permita ver “como sus actos crean su realidad”, para ello se requiere identificar cuáles son los modelos mentales, imágenes

o supuestos que determinan su modo de interpretar el mundo y de actuar en él, para evaluar si estos son correctos y de no ser así modificarlos con el propósito de mejorar su desempeño como líder motivando a todos los miembros de la organización a buscar continuamente un mejor futuro.

- 2) Es necesario que la Coordinadora modifique su reacción agresiva ante los empleados, pues esta actitud ha propiciado que la comunicación se atrofie.
- 3) Debido a que es probable que la coordinadora no se haya percatado de los efectos negativos que su actitud genera, se recomienda que mediante el apoyo de la disciplina del aprendizaje en equipo se realice en primera instancia una junta en la que se practiquen el diálogo y la discusión. En el diálogo, existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se “escucha” a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En cambio, en la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas para respaldar las decisiones que se deben tomar. La finalidad de esta junta es para concientizar al líder de que la forma más adecuada de abordar un problema no es a base de insultos o agresividad pues de esta manera no lograra resolverlo, en esta junta los empleados podrán exponer su descontento, sus opiniones y sus sugerencias.
- 4) La coordinadora debe considerar a todos los miembros que conforman a la organización cuando la UPEAL-Bioterio recibe algún reconocimiento, pues aunque estos reconocimientos se deben en gran parte a su esfuerzo, no podría haberlos adquirirlo sin el apoyo fuese poco o mucho de los empleados, la coordinadora también debe considerar lo importante que es motivarlos reconociendo su trabajo, no necesariamente mediante incentivos

económicos, podría hacerlo con alguna muestra de afecto o reconocimiento verbal.

- 5) Es necesario que se definan con exactitud los puestos que requiere la UPEAL-Bioterio, con la finalidad de lograr una mejor organización del trabajo y un desempeño eficiente al realizar las tareas, para esto la coordinadora debe realizar un análisis exhaustivo de todas las actividades que se realizan en la organización para así definir de acuerdo a su criterio el número y tipo de puestos que en realidad se necesitan.
- 6) Una vez que los puestos sean definidos formalmente se deben establecer criterios que permitan definir con exactitud las tareas que cada puesto debe desempeñar, con la finalidad de prevenir desequilibrios que generen sobrecarga de trabajo o en su defecto tiempos muertos y que a su vez le generan costos ocultos a la organización.
- 7) La coordinadora debe como parte de las características principales de líder en una organización que aprende, basar su relación de trabajo en un valor fundamental: la confianza.
- 8) La coordinadora también debe establecer periodos en los que se realicen juntas que permitan conocer y escuchar ideas, sugerencias o quejas por parte de los integrantes de la organización y aún de su propia parte, con la finalidad de medir el desempeño de la organización y realizar los cambios o mejoras que surjan como resultado de estas reuniones.

Para que la UPEAL-Bioterio pueda ser una organización inteligente el líder debe ser:

1. **Diseñador:** El diseñador recibe pocos elogios, sus funciones están detrás de la escena. La tarea del líder como diseñador incluye las políticas, estrategias y "sistemas" de la organización. Pero la trasciende. Se trata

de lograr que algo funcione en la práctica. La primera tarea de la coordinadora de la UPEAL-Bioterio como diseñadora será desarrollar la visión, los valores y el propósito o misión de la organización, sin embargo para ello es esencial llevar a la práctica todas y cada una de las disciplinas del aprendizaje, esta práctica regularmente es simultánea. Sin embargo Peter Senge nos hace una recomendación "si hay resistencia a ciertas disciplinas, lo más recomendable es no insistir, habitualmente conviene buscar el origen de la resistencia, trátase de la irrelevancia atribuida a una disciplina, el miedo al fracaso o una presunta amenaza al status quo" (Senge, 1992: 424).

2. **Mayordomo:** Ser el mayordomo de una visión altera la relación entre la visión y el líder. Ella deja de ser una pertenencia ("esta es mi visión") para transformarse en una vocación. El líder pertenece a la visión tanto como la visión al líder.

En este caso la coordinadora de la UPEAL-Bioterio tendrá que comprometerse con la visión, tendrá que adoptarla de tal forma que busque llegar a ella, para esto tendrá que comprender claramente lo que Peter Senge nombra "historia de propósito", necesita comprender el propósito de su organización, su razón de ser, dentro de un contexto: la pregunta es "¿de dónde venimos y a dónde vamos?", es decir ¿porqué existe la organización y a dónde se dirige?

3. **Maestro:** La influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso penetrante y por tanto potenciador. "Enseña" a la gente de toda la organización a imitarlo.

Resulta muy importante que la coordinadora de la UPEAL – Bioterio adopte las herramientas, adquiera los conocimientos y desarrolle las habilidades que le permitan

saber no sólo el por qué, si no el cómo, de lo contrario el llegar a ser una organización inteligente, será simplemente un sueño o espejismo.

El rol de la coordinadora de la UPEAL-Bioterio debe ser asegurar el respeto de los acuerdos y conducir la participación para permitir la libre expresión de los problemas que se presenten, también debe desarrollar una sensibilidad y flexibilidad que le permitan realizar ajustes a los objetivos, estrategias y acciones acordadas. El concepto de rol se define como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas estables que determinan la naturaleza de la interacción.

5. Trabajo en equipo en la UPEAL-BIOTERIO

Para trabajar en equipo en la UPEAL-Bioterio la coordinadora debe tener el deseo de avanzar, evolucionar y crear para: tener los ojos sobre el futuro, imaginar lo que sería el mañana y anticiparse a éste. La visión de la coordinadora no debe ser sólo la de obtener un resultado, sino debe ser también una visión de sí misma, de su vida, del sentido que desea darle.

El líder de una organización inteligente debe compartir su visión para que se convierta en la misión, el sueño o la esperanza de los otros, debe comprender y conocer las aspiraciones de sus seguidores, valorarlas y hablarles, es decir, debe estar vinculado íntimamente a la capacidad de crear e innovar. Esta visión debe ser palpable, concreta, no se trata de un sueño irrealizable. Por lo tanto, para darle sentido al liderazgo se le debe dar sentido a la visión de

equipo y la adecuación de los valores del grupo.

La coordinadora de la UPEAL-Bioterio debe aumentar la motivación de sus colaboradores, animar a las personas competentes en sus funciones, buscar las sinergias en las funciones repetitivas o de escaso valor agregado, reorientar las energías de los miembros del grupo hacia la creación de valor y la protección de los activos de su equipo y mejorar su estado de ánimo.

El trabajo en equipo se da cuando un conjunto de personas interactúan entre sí para realizar una serie de actividades que permitan lograr un objetivo o meta previamente establecida. Para ello debe existir entre los miembros del equipo: acoplamiento, confianza, actitud positiva, responsabilidad, comunicación, compromiso, visión compartida, entre otras cosas.

Lo ideal para una organización es contar con equipos inteligentes, ya que éstos son capaces de solucionar problemas complejos mediante la aportación de alternativas de solución, además cuentan con la capacidad de generar conocimiento que se expande por toda la organización, lo que finalmente genera un aprendizaje organizacional. Las dimensiones del trabajo en equipo son ³:

1. Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser mas intensas que una.
2. Acción innovadora y coordinada.
3. El equipo que aprende, enseña a otros equipos.
4. Aprender a dominar las prácticas de la discusión y el dialogo, el convencer y dejarse convencer, para buscar la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar. La UPEAL-Bioterio cuenta con gente que

³ Monografías.com, Trabajo en equipo, (En línea), Recuperado el 28 de Mayo de 2008 de www.monografias.com/trabajos33/trabajoenequipo.shtml

puede aportar ideas muy creativas para resolver problemas complejos; sin embargo, es necesario explotar el potencial de todos los miembros que la integran.

Para trabajar en equipo se necesita saber “¿qué se debe hacer para actuar recíprocamente? La respuesta se da desde una *perspectiva sociológica de la negociación* en función de diferencias individuales, la personalidad y el nivel de la relación social (comportamientos en la negociación) en el marco de la organización.

La negociación interpersonal es una interacción, entre dos o varios individuos con la finalidad de regular un desacuerdo de carácter personal, social y organizacional. Para solucionar el problema, los negociadores proceden a debates, exploran soluciones y pueden concluir en un acuerdo sin tener que consultar a otras personas o instancias. Cada individuo se centra en la defensa de sus propios intereses, ya sean éstos emocionales, económicos, sociales, políticos o ideológicos. La negociación interpersonal reúne a las personas que actúan como representantes de intereses.

Los elementos del contexto en la negociación influyen en los comportamientos. En algunos casos, *las relaciones afectivas* que mantienen los actores con algunas otras personas influyen en sus comportamientos, mientras que en otros casos, *la antipatía, la ausencia de vínculos o la percepción de los interlocutores* los incitan a defender sus intereses.

Como la negociación interpersonal está impregnada de la personalidad y las características personales de los actores, esto lleva a formular las siguientes preguntas: ¿la información completa sobre las características personales permite anticipar el desarrollo y los resultados de la negociación? ¿Un conocimiento de los contextos sociales y emocionales de las negociaciones mejoraría el análisis de las estrategias y los comportamientos previsibles de las

partes? Las investigaciones de las relaciones entre los factores de personalidad, los contextos de la negociación y los comportamientos de los negociadores establecen una respuesta positiva a estas preguntas.

El *cara a cara* forma parte de la negociación interpersonal, una diferencia se soluciona o atenúa al conversar y buscar juntos soluciones, se viven períodos prolongados de *cara a cara*, que se deben administrar. Erwin Goffman describe la importancia de mantener el *cara a cara* en las interacciones diarias, que implica compromisos y riesgos personales, de tal relación *cara a cara* se desencadenan múltiples estrategias, las cuales pueden tomar distintas formas: rechazar toda concesión, incluso simbólica; retrasar las negociaciones por distintos métodos dilatorios; frenar la dinámica de intercambio, introduciendo nuevas solicitudes, o presentar exigencias inaceptables.

Los negociadores tienen un sentimiento de debilidad cuando están obligados por plazos de respuesta cortos, o cuando deben modificar sus posiciones, muchas veces la presencia de un tercer participante (mediador, conciliador, árbitro), que los invita al compromiso, es propicia para la negociación cuando quieren hacer concesiones o aceptar una propuesta.

Las *estrategias de cooperación* en un equipo están determinadas por un elevado grado de consideración de los propios objetivos y los de los demás (la otra parte). Algunos factores del contexto que contribuyen a esta sensibilidad: *la proximidad social o emocional, la semejanza, la pertenencia a un mismo grupo social*, una amenaza común y la previsión de encuentros futuros. El contexto social de las relaciones interpersonales favorece la cooperación si los negociadores tienen una percepción positiva de sus afinidades.

Se concluye que en la UPEAL-Bioterio se podría

mejorar la eficacia de la negociación si se crea un ambiente de confianza entre las personas porque la desconfianza constituye un costo para quienes la sufren. La desconfianza en la UPEAL-Bioterio se ha traducido en actitudes no cooperativas.

6. Límite de crecimiento en la UPEAL-BIOTERIO

El problema que se presenta actualmente en la UPEAL-Bioterio es que el crecimiento de éste se ha detenido, de acuerdo con Peter Senge esto es considerado como un arquetipo, al que llama “límite de crecimiento”.

El límite de crecimiento se da cuando “un proceso se alimenta de sí mismo para producir un periodo de crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento se vuelve más lento y puede detenerse o se revierte e inicia un colapso acelerado”(Senge, 1992: 464).

“La fase de crecimiento es causada por uno o varios procesos de realimentación reforzadora. La desaceleración surge por un proceso compensador que se activa cuando se llega a un “límite”. El límite puede ser una restricción en los recursos, o una reacción externa o interna ante el crecimiento. El colapso acelerado (cuando ocurre) surge del proceso reforzador que se revierte, generando cada vez más contradicción” (Senge, 1992: 464).

“Principio administrativo: No presiones el proceso reforzador (de crecimiento); elimina (o debilita) el factor limitativo” (Senge, 1992: 465).

Actualmente la UPEAL-Bioterio no ha podido crecer más de lo que hasta ahora lo ha hecho, a pesar de ser

reconocido como uno de los mejores y más importantes de América Latina. Sin embargo, para que éste sea competitivo tanto a nivel nacional como internacional se requiere de gran inversión que permita mejorar las instalaciones, contratar más personal capacitado e impulsar investigaciones rentables.

¿Cuál es el factor limitativo de la UPEAL-Bioterio?

Como ya se mencionó el factor limitativo⁴ que contrae el crecimiento de la UPEAL-Bioterio es la falta de inversión. Uno de los factores que impide atraer inversiones es la incapacidad por parte de la organización para generar ingresos que sustenten dichas inversiones, esto se debe a que la UPEAL-Bioterio no es muy conocida tanto interna como externamente de la UAM y por lo tanto la demanda de sus servicios es escasa, lo cual de cierta forma hace que la Universidad le reste importancia al asignarle recursos, limitando el presupuesto que le corresponde.

Cabe mencionar que la UPEAL-Bioterio tampoco es capaz de sustentarse por sí misma, por lo que depende del presupuesto que le otorga la UAM anualmente; sin embargo, este no es suficiente, ya que sólo les alcanza para cubrir los gastos de medio año, viéndose obligados a buscar la entrada de ingresos a como dé lugar: aceptan a clientes que la mayoría de las veces no les pagan o que no están dispuestos a pagar el precio total de los productos o servicios previamente proporcionados. Esto ocasiona diversos conflictos entre los que se encuentran, el no cubrir los sueldos de algunos empleados.

“A mi me deben dinero, no me han pagado en algunos meses.... yo también tengo que comer, tengo gastos, estoy endeudado hasta más no poder”

⁴ Factor limitativo: Son aquellos aspectos que impiden que la organización crezca.

Historia del propósito

Peter Senge nombra que una organización debe contar con una "historia de propósito", necesita comprender el propósito de su organización, su razón de ser, dentro de un contexto: la pregunta es "de dónde venimos y a dónde vamos".

La UPEAL-Bioterio debe estar consciente de lo que quiere para sí misma, por ello es necesario que defina cuales son las metas y objetivos que le permitirán acercarse cada vez más a su ideal.

Por su parte la UPEAL – Bioterio se ha propuesto lograr su autosustentabilidad financiera a través de la oferta de los siguientes servicios y productos:

- a) Producción y venta de animales de laboratorio con calidad genética y microbiológica certificada.
- b) Realización de protocolos de investigación y desarrollo para grupos de la industria farmacéutica y biotecnológica que requieran del uso de animales de laboratorio y de instalaciones especializadas.
- c) Renta de laboratorio de prueba para realizar pruebas de constatación de calidad de medicamentos y productos biológicos.
- d) Diseño y proyección de instalaciones para animales de laboratorio.
- e) Capacitación integral en el uso y cuidado de los animales de laboratorio mediante cursos y asesorías

Diseño Idealizado de la UPEAL-Bioterio:

Lograr ser competitiva y reconocida a nivel nacional e internacional, por ser un medio a través del cual se logran

avances científicos que permitan mejorar la calidad de vida de los seres humanos. Lo cual se verá reflejado en un crecimiento y desarrollo de la misma.

Definición de Objetivos y Metas que permitan a la UPEAL-Bioterio alcanzar su diseño idealizado.

1. Mejorar la *calidad*⁵ de los productos y servicios:
 - Establecer mediante un manual de organización las actividades correspondientes a cada miembro de la organización.
 - Establecer mediante un catálogo de actividades la forma en que se deben llevar a cabo las actividades.
 - Capacitar a los integrantes de la organización para que realicen eficientemente su trabajo, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales.
 - Destinar los recursos necesarios a cada actividad.
2. Generar recursos que le permitan sustentarse y apoyar a la universidad.
 - Acortar los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar.
 - Atraer nuevas inversiones externas.
 - Promover investigaciones internas y externas que sean rentables y confiables.
 - Exportar animales de laboratorio.
3. Explotar la tecnología con la que cuenta actualmente.
 - Mantener la maquinaria y equipo en óptimas condiciones.
 - Invertir constantemente en nueva tecnología y actualizar la ya existente.
4. Expandirse mediante la apertura de instalaciones en distintas áreas geográficas del país y del extranjero, lo cual permitirá generar fuentes de empleo para los egresados de la UAM.

⁵ Calidad: Adaptación de las especificaciones de diseño a la función y al uso, así como el grado en que la producción (bienes o servicios) son congruentes con las especificaciones de diseño. (Everett, 1991, P.p. 66)

- Abrir dos nuevos Bioterios en México en un plazo de tres años.
 - Abrir tres nuevos Bioterios en el extranjero en un plazo de cinco años.
5. Encontrarse siempre a la vanguardia en todos los aspectos (tecnología, investigación, conocimientos, entre otros)
- Que los integrantes de la organización actualicen constantemente sus conocimientos.
 - Estar siempre informados acerca de los avances tecnológicos que pueden mejorar el desempeño de la UPEAL-Bioterio.
- Contar con tecnología de punta.
 - Desarrollar investigaciones internas y externas que sean rentables y confiables.

¿En dónde está la solución?

Los puntos de apalancamiento, es decir, los puntos en los que se debe aplicar la fuerza que permita contrarrestar el factor limitativo, son:

1. Mejorar la calidad⁶ de los productos y servicios:
 - Establecer mediante un manual de organización las actividades correspondientes a cada miembro de la organización.
 - Establecer mediante un catálogo de actividades la forma en que se deben llevar a cabo las actividades.
 - Capacitar a los integrantes de la organización para que realicen eficientemente su trabajo, de acuerdo con las normas nacionales e internacionales.
 - Destinar los recursos necesarios a cada actividad.
2. Generar recursos que le permitan sustentarse y apoyar a

la universidad.

- Acortar los plazos de vencimiento de las cuentas por cobrar.
 - Atraer nuevas inversiones externas.
 - Promover investigaciones internas y externas que sean rentables y confiables.
 - Exportar animales de laboratorio.
3. Explotar la tecnología con la que cuenta actualmente.
- Mantener la maquinaria y equipo en óptimas condiciones.
 - Invertir constantemente en nueva tecnología y actualizar la ya existente.
4. Expandirse mediante la apertura de instalaciones en distintas áreas geográficas del país y del extranjero, lo cual permitirá generar fuentes de empleo para los egresados de la UAM.
- Abrir dos nuevos Bioterios en México en un plazo de tres años.
 - Abrir tres nuevos Bioterios en el extranjero en un plazo de cinco años.
5. Encontrarse siempre a la vanguardia en todos los aspectos (tecnología, investigación, conocimientos, entre otros)
- Que los integrantes de la organización actualicen constantemente sus conocimientos.
 - Estar siempre informados acerca de los avances tecnológicos que pueden mejorar el desempeño de la UPEAL-Bioterio.
 - Contar con tecnología de punta.
 - Desarrollar investigaciones internas y externas que sean rentables y confiables.

Para que la UPEAL-Bioterio logre obtener cumplir sus

⁶ Calidad: Adaptación de las especificaciones de diseño a la función y al uso, así como el grado en que la producción (bienes o servicios) son congruentes con las especificaciones de diseño. (Everett, 1991: 66)

metas, objetivos y aún sus ideales, requiere de la disposición y el apoyo de todos y cada una de las personas que integran a la organización, de lo contrario todo esfuerzo será en vano.

Conclusiones

La UPEAL – Bioterio es una organización que cuenta con grandes oportunidades para alcanzar el éxito, siempre y cuando logre ir un paso más allá que sus competidores, para lograrlo es necesario que ésta adopte las herramientas, los conocimientos y las aptitudes que promueve el nuevo enfoque dirigido hacia el aprendizaje continuo, razón de ser de la organización inteligente.

La organización inteligente ha venido a ser el único vehículo o medio, a través del cual la organización aprende a enfrentarse a un mundo en el que la presión aumenta día con día, la globalización y como consecuencia la apertura de nuevos mercados trae consigo nuevos participantes más poderosos y agresivos, además la organización también aprende a ver más allá de la turbulenta y espesa neblina de la complejidad, aprende a ver cuál es la verdadera realidad que la envuelve, los efectos que ésta tiene sobre ella y viceversa.

La organización inteligente por su parte asume que el conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo;

de organización a organización; Así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporciona la ventaja competitiva necesaria para alcanzar el éxito.

El hecho de que la UPEAL – Bioterio si quiera fije su mirada hacia este nuevo enfoque es un gran avance para la organización, pues en un futuro que se considera será aún más inestable, la práctica de pequeños y lentos movimientos dirigidos a cambiar el viejo paradigma de la organización tradicional la habrán facultado para dar avances importantes que la lleven a adquirir lo que para muchos puede ser imposible para alcanzar una ventaja competitiva sostenible que la lleve a un éxito duradero y continuo.

En este trabajo se destacó la importancia que tiene el rol del líder y el trabajo en equipo en la UPEAL-Bioterio que le permita llegar a ser una organización inteligente, donde exista un aprendizaje colectivo y continuo.

Con la aplicación del enfoque socioeconómico se logró concientizar a los miembros de la UPEAL-Bioterio ya que se dieron cuenta que los problemas generaban un desempeño deficiente debido a la falta de cohesión y motivación que nunca promovió el líder, lo cual a su vez propiciaba un bajo rendimiento de los empleados y por lo tanto una baja calidad en los productos y servicios que ofrecen. Partiendo de la concientización de la coordinadora se ha iniciado un proceso de cambio dentro de la organización.

Bibliografía

- Ackoff R. L. "Planificación de la Empresa del Futuro", Limusa, México, 1997.
- Argyris Chris (1999), " *Sobre el Aprendizaje Organizacional*", Oxford, México.
- Carballo, Roberto (2006), *Innovación y Gestión del Conocimiento*, Díaz de Santos, España. Davenport, Thomas H. (1998), *Innovación de Procesos*, Díaz de Santos, España.
- Chun Wei Choo, (1999) *La Organización Inteligente*, Oxford, México.
- Davenport Thomas H. Prusak Laurence (2001), "*Conocimiento en Acción*", Prentice Hall, México.
- Davenport Thomas H. (1993), "*Innovación del procesos*", Díaz Santos, España.
- Drucker F. (1995), *La Innovación y el Empresario Innovador*, Editorial Hermes, México.
- Everett E. Adam, Ronald J. Ebert, (1993) "*Administración de la producción y las operaciones*", Ed. PEARSON Prentice Hall, 4ta. Edición, México: Estado de México.
- Fernández R. Margarita, Savall Henri, (2004). *El Modelo de Gestión Socio-Económica en Organizaciones Mexicanas*. Ed. UAM, Francia-México.
- Fruin www. Mark (1997), "*Las fábricas del conocimiento*", Oxford, México.
- Gherardi, Silvia (2000), "*Where learning is: Methaphors and situated learning in a planning group*". En *Human relations*, 53/8, EEUU.
- Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, (2000), *Facilitar la Creación del Conocimiento*, Oxford, México.
- H, Thomas, Davenport, Laurende Prusak, (2001), *Conocimiento en Acción*, Prentice Lall, México.
- H, Thomas, Davenport, (1993) *Innovación de Procesos*, Díaz Santos, España.
- Jon, Jong S. y Store, William B., (1980) "*Las organizaciones del mañana, desafíos y estrategias*", Ed. Trillas, México.
- Mayo Andrew y Lank Elizabeth, (2003) "*Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning), Una guía para ganar ventajas competitivas*", *Gestión 2000.com*, Barcelona.
- Nonaka, Ikujiro, H. Takeuchi, (1999), *La organización creadora de conocimientos: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford, México.
- Nonaka I., Von Krogh G., Ichijo K. (2001), "*Facilitar la creación del conocimiento*", Oxford, México.

- Ramírez A. Hilda Teresa, (2002). *“Impacto de la Confianza en la Organización”* en Innovación, confianza y Pequeña empresa, (compiladores) Saleme, Magdalena y Estrada G. Ricardo A,UAM, México.

- Savall, Henri et Véronique Zardet (1995), *Management Socio-económico de la Organización: o cómo regenerar la confianza y los resultados* /Margarita Fernández, trad. 1997

- Senge Peter M.,(1992) *“La Quinta Disciplina”*, Ed. Granica, México.

Páginas de Internet

- Héctor Fernández Pereda, “El liderazgo en la Organización”, (en línea), recuperado el día 20 de abril del 2007 de http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_liderazgo.html.

- Monografías.com, Trabajo en equipo, (en línea), Recuperado el 28 de Mayo de 2008 de www.monografias.com/trabajos33/trabajo_en_equipo.shtml.

- Portal en línea de la UPEAL-Bioterio <http://www.xoc.uam.mx/bioterio/animales.html>